

【提言】

西から実現。

生みやすい・育てやすい企業

～経営者は、当事者視点を持ちトップダウンで「実現」を～

2025 年（令和 7 年）4 月
一般社団法人 関西経済同友会
少子化問題委員会

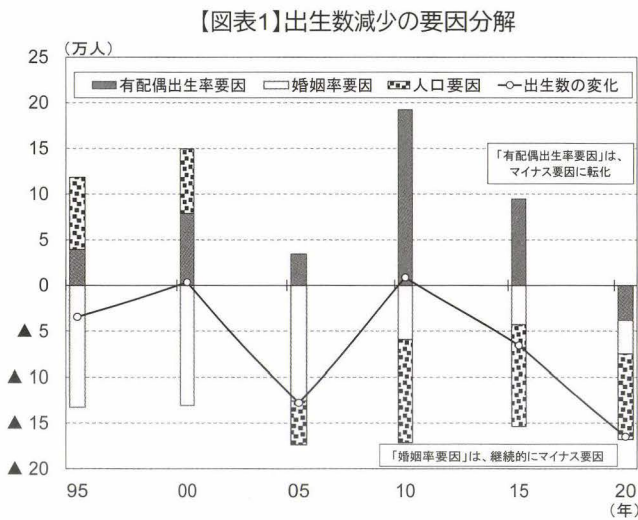
【提言概要】「西から実現。生みやすい・育てやすい企業 ～経営者は、当事者視点を持ちトップダウンで『実現』を～」

1.はじめに

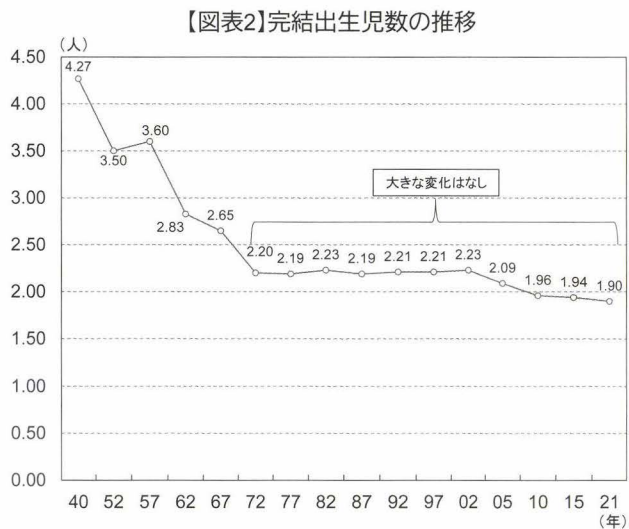
➤ 少子化問題において企業が与える影響は大きく、企業の役割は重要。そこで、本提言では、少子化問題に関し、主に企業に対して提言を実施。

2.少子化の要因

- 出生数減少において、長年、かつ継続的な要因は「婚姻率の低下」。完結出生児数は、1972年以降、約2人と大きくは変わっておらず、日本の出生数減少の大きな要因の一つである。
- 一方、完結出生児数は1970年代以降、2.2人程度で推移してきたが、2002年以降、減少基調にある。以上より、根本的な要因である「婚姻率の低下」への対応と、人口減少を加速させている要因の「有配偶出生率」への対応を同時に進める必要がある。



(資料)内閣府「年次経済財政報告」より三菱UFJ銀行経済調査室作成



(資料)国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」より三菱UFJ銀行経済調査室作成

3.想定される方策

➤ 少子化問題に「起死回生のホームラン」はなく、様々なケースに応じた方策を展開していく必要がある。結婚や出産・育児の阻害要因を低減させる企業の取り組みでは、次の内容が想定される。

(1)全体的な方策(有配偶出生率・婚姻率 双方)

①経済的理由に対して

- 賃上げ(正規雇用者のベア・賞与や、非正規雇用者の同一労働同一賃金等を通じた待遇改善)
- 福利厚生の実質化(家賃補助等)

(2)有配偶出生率の低下への方策

①出産・育児の心理的・肉体的負担に対して

- 産休・育休に関する職場や社会における理解の醸成(休暇取得者を支えるメンバーへの手当支給や、復職サポート制度の実質化等)
- 男性育休の普及(数日間だけの期間ではなく中長期的に取得できる体制を整備)
- 働きながら育児できる環境の整備(フレックス勤務制度や在宅勤務制度の活用、残業時間の削減、社内託児所の設置等)

②晩婚化に対して

- プレコンセプションケアの実質化(健康管理について啓発するコンテンツを、若手従業員に提供)
- 不妊治療サポートの実質化(費用負担や特別休暇の整備等)

(3)婚姻率の低下への方策

①未婚化に対して

- 転勤の配慮(勤務地を選択できる制度や、隔地転勤者への手当等)
- 福利厚生による出会いのサポート(従業員が利用できるマッチングアプリ等の活用、および費用負担等)
- 人事制度の柔軟な運用による従業員の可処分時間の創出(ワークライフバランス改善)

4.提言

(1)企業への提言

若者へ、結婚や子育てについての明るい展望を示すことが最も重要で、「少子化問題へのアプローチ」を一丁目一番地として経営にビルトインすべき。

- 企業は、本当の意味で「人」を中心に据えた経営に転換していかなければ、生き残れない。
- 現在は、企業の社会課題に対する責任が問われる時代。少子化は、各国で顕在化している社会課題であり、特に課題先進国である日本で事業展開する企業は、長期的な視座の下、経営課題として取り組む必要がある。

「従業員への還元強化」と「制度面の整備」により、「人を大切にする経営」を実現せよ。

- 企業は、賃上げを始めとした、従業員に対する還元の強化を進めていくべき。そのうえで、制度面を整備し、従業員に「この会社で働いて、楽しい未来を築きたい」と思われることが重要。

自社における「人生設計のしやすさ(結婚しやすさ・生みやすさ・育てやすさ)」につき、Fact Findingを進め、世代間の認識ギャップを解消せよ。

- 自社の働き方や人事制度において、従業員の望む人生設計(結婚しやすさや生みやすさ、育てやすさ)を阻害しているものがないか、しっかりと把握する必要がある。
- その前提として、経営者・若手従業員の世代間の認識ギャップを解消することが重要。トップダウンで推進していく経営者自身が、「生の声」を通じて、自社のFact Findingを進めていただきたい。

関西経済同友会としては、少子化問題に関する企業の取り組みのプラットフォームを立ち上げ、企業が取り組みを強化する機運を、関西から全国に発信していく。

- 各社の取り組みのジャンルや背景、成果等を紹介するプラットフォームを立ち上げ、展開する。関西から全国に発信し、企業が取り組みを強化する機運を醸成し、後押ししていく。

(2)政府への提言

企業努力のみでは網羅できない領域で、若者の多様な選択を支える打ち手を強化せよ。

- 例:全世代型社会保障制度の構築、選択的夫婦別姓制度の議論、保育士不足への対応、中小企業支援等

【ご参考】少子化問題の概念図

要因・背景・課題 1

合計特殊出生率（有配偶出生率×有配偶率）の低下 2

有配偶出生率の低下 3

経済的理由 4

若者の雇用・所得環境 7

大学の学費負担 8

高等教育のあり方 9

他・・・

出産・育児の心理的・肉体的負担 5

両親や女性に偏った負担（苦行・ワンオペ育児） 10

他・・・

上記以外の理由 6

非婚・晩婚（婚姻数減少） 11

経済的理由 12

若者の雇用・所得環境 16

未婚女性の東京集中 13

地方産業・雇用のあり方 17

他・・・

姓が変わることへの躊躇い 14

上記以外の理由 15

非嫡出子のあり方 18

打ち手 19

出生率低下トレンドの反転・緩和策 20

親の多様な選択を支える環境整備 21

児童手当・税制優遇 22

賃上げ 23

同一労働同一賃金（非正規雇用の正規化） 24

全世代型社会保障制度の構築 25

多様な働き方支える制度・風土（男性の育休取得促進等） 26

保育サポート（地域・社会風土）（保育所等、子育ての社会化） 27

医療等技術の発展（不妊治療等） 28

他・・・

未婚者の多様な選択を支える環境整備 29

税制優遇（N分N乗等）、新婚世帯の住宅支援 30

賃上げ 31

同一労働同一賃金（非正規雇用の正規化） 32

全世代型社会保障制度の構築 33

地方の産業振興・雇用創出 34

出会いの提供（お見合い等） 35

選択的夫婦別姓制度 36

他・・・

人口減少社会への適応策 37

DX戦略推進 38

地方インフラ・コンパクトシティ 39

移民政策・あり方 40

海外市場への進出 41

他・・・

論点・関連テーマ 42

財源 43

多子優遇の是非 44

所得制限 45

世代内・世代間の分断 46

地方自治体間の財政力差異 47

他・・・

企業

企業経営 48

人的資本投資 49

新規事業・フロンティア 50

国際競争力 51

経済財政政策（成長戦略） 52

女性活躍・DE&I 53

他・・・

地域創生 54

都市間競争戦略 55

他・・・

海外との比較 56

価値観 57

横断的な視点

【目次】

1. はじめに～なぜ経済界が少子化問題に関する提言を出すのか～ … P.1

2. 少子化の要因 … P.2

3. 想定される方策 … P.3

4. 提言 … P.5

(1) 企業への提言 … P.5

(2) 政府への提言 … P.8

Appendix. 少子化問題委員会における議論のまとめ(データ集) … P.10

2023～2024 年度 少子化問題委員会 活動実績 … P.27

2024 年度 少子化問題委員会 名簿 … P.29

1. はじめに～なぜ経済界が少子化問題に関する提言を出すのか～

日本の少子化問題は、深刻な状況にある。2023 年の合計特殊出生率は 1.20 と、8 年連続で低下し、戦後最低の水準となった。また、速報値によれば、2024 年も出生数は減少した。その結果、日本の人口は減少の一途を辿っており、今後、日本では、労働力不足と国内マーケットにおける需要不足が起きることが考えられる。斯かるなか、このまま国が老いて弱体化していくのを座して待つわけにはいかない。国をあげて、少子化対策により人口減少スピードを緩める努力をしていくことが重要。

こうした状況下、経済界としても、取り組みの強化が求められる。なぜならば、国民が人生の多くの時間を割いているのは労働であり、且つ、家庭で過ごす時間と企業で労働する時間のバランスを大きく左右するのは、企業での労働であるためだ。したがって、少子化問題において企業が与える影響は大きく、企業の役割は重要であると考ええる。そこで、本提言では、少子化問題に関し、主に企業に対して提言を実施したい。

一方、現実的に考えると、人口減少を完全に止めることは難しい。それは、毎年、女性の新生児(すなわち未来の母親)の数が減っており、この先 20 年間で、20 歳～39 歳の女性の数は▲25%ほどの減少が確定しているからだ(注)。そのため、減少を食い止めることにばかり尽力するのではなく、同時並行で、人口減少に適応していくことも重要であると考えられる。

つまり、日本は、「人口減少スピードを緩める戦略」と「人口減少に適応する戦略」の二軸で地道に取り組む必要があると言える。今回、少子化問題委員会としては少子化対策、すなわち「人口減少スピードを緩める戦略」に重きを置くが、「人口減少に適応する戦略」については、当委員会の続編に位置付けられる「人口減少社会委員会」(次年度新設)にて深掘りする予定である。

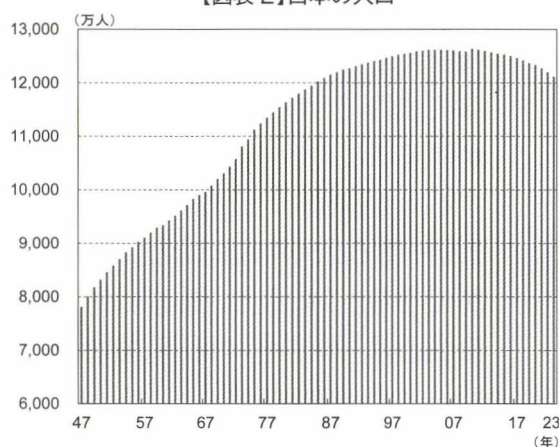
(注)2023 年時点で、出産した女性の 9 割超を 20 歳～39 歳が占める。同年 10 月時点の① 20 歳～39 歳の女性と、現在の②0 歳～19 歳(20 年後に①となる年齢層)の女性の人口を比較すると、▲25%分の差がある。

【図表 1】日本の出生数および合計特殊出生率



(注)24 年度の『出生数』は速報値ベース
(資料)厚生労働省「人口動態統計」より当会作成

【図表 2】日本の人口

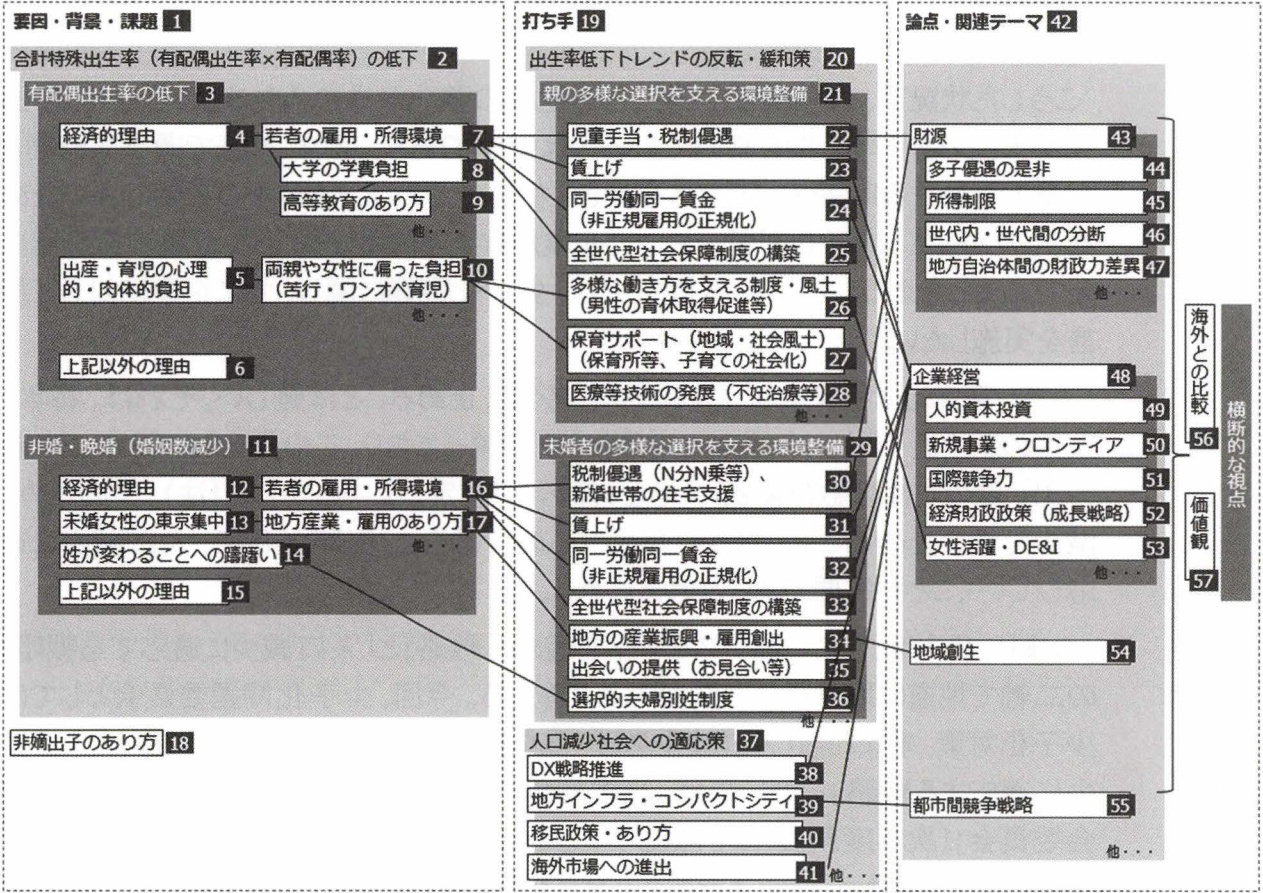


(資料)厚生労働省「人口動態統計」より当会作成

2. 少子化の要因

少子化問題における、要因・背景・課題、打ち手、論点、関連テーマは非常に多岐に亘る。そのため、「これさえすれば、少子化の進行スピードが緩和する」という「起死回生のホームラン」は存在しない。そうした状況下でも、ターゲットを定め、施策を打ち出していくことが求められる。

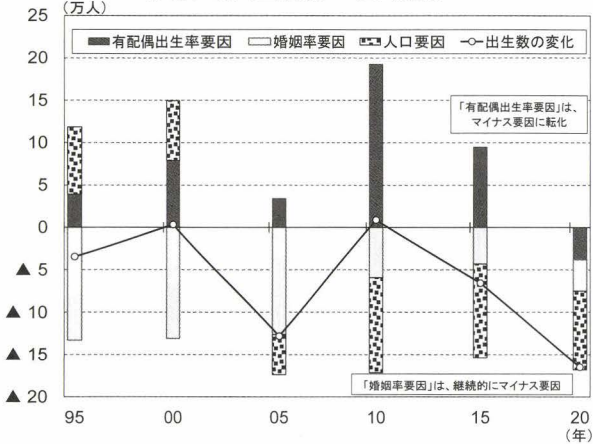
【図表 3】少子化問題の概念図



(資料)当会作成

出生数減少の要因は、「有配偶出生率の低下（≡夫婦から生まれる子どもが減ること）」、「婚姻率の低下（≡結婚する人が減ること）」、「人口減少（≡親となり得る人が減ること）」に分けることができる。このうち、長年、かつ継続的な要因は「婚姻率の低下」である。

【図表 4】出生数減少の要因分解



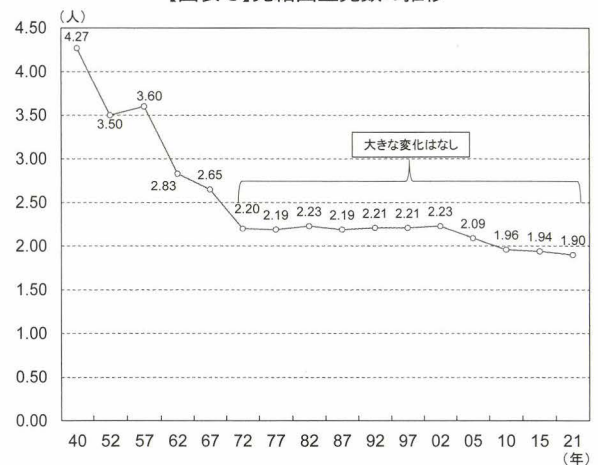
(資料)内閣府「年次経済財政報告」より当会作成

完結出生児数(結婚持続期間が15～19年の初婚同士の夫婦から生まれる子どもの数の平均)は、1972年以降、約2人と大きくは変わっていない。そのため、日本の出生数減少の大きな要因は未婚化であると言える。

一方、完結出生児数は1970年代以降、2.2人程度で推移してきたが、2002年以降、減少基調にある。その結果、2020年の要因分解では、「有配偶出生率」がマイナス要因に転じており、少子化の加速に寄与している。

以上より、少子化対策としては、第一に、根本的な要因である「婚姻率の低下」への対応が重要であり、そのうえで、人口減少を加速させている要因の「有配偶出生率」への対応も同時並行で進めていく必要があると言える。

【図表5】完結出生児数の推移



(資料)国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」より当会作成

3. 想定される方策

少子化問題に対しては、「起死回生のホームラン」ではなく、様々なケースに応じた方策を展開していく必要がある。当委員会では、地に足の付いた実効性の高い提言に向けて、企業では、経営者や人事・DEI担当の役員・マネジメント、現役の若手従業員、そして、保育の現場を担う方々、および有識者、政府関係者等と、企業に求められる役割について幅広く意見を聴取し議論を重ねてきた。結婚や出産・育児の阻害要因を低減させる企業の取り組みとしては、以下の内容が想定される。

(1)全体的な方策(有配偶出生率・婚姻率 双方)

① 経済的理由に対して

- 賃上げ(正規雇用者のベア・賞与や、非正規雇用者の同一労働同一賃金等を通じた待遇改善)
- 福利厚生の実質化(家賃補助等)

(2)有配偶出生率の低下への方策

① 出産・育児の心理的・肉体的負担に対して

- 産休・育休に関する職場や社会における理解の醸成(休暇取得者を支えるメンバーへの手当支給や、復職サポート制度の実質化等)
- 男性育休の普及(数日間だけの期間ではなく、中長期間、取得できるような体制を整備)

- 働きながら育児できる環境の整備（保育所の送迎や育児・家事のしやすさを支えるフレックス勤務制度や在宅勤務制度の活用、働き方改革を通じた残業時間の削減、社内託児所の設置等）

② 晩婚化に対して

- プレコンセプションケアの充実化（健康管理について啓発するコンテンツを若手従業員に提供）
- 不妊治療サポートの充実化（費用負担や特別休暇の整備等）

（３）婚姻率の低下への方策

① 未婚化に対して

- 転勤の配慮（勤務地を選択できる制度や、隔地転勤者への手当等）
- 福利厚生による出会いのサポート（従業員が利用できるマッチングアプリ等の活用、および費用負担等）
- 人事制度の柔軟な運用による従業員の可処分時間の創出（ワークライフバランスの改善）

4. 提言

結婚や出産は個人の自由ということもあり、昨今、批判を恐れ、大々的に少子化対策に取り組むことが憚られる向きもあると思われる。たしかに、人々は、国や社会のために結婚・出産をするわけではない。しかし、国や社会に対する将来不安のせいでそれらを諦めなければならない状況は避けなければならない。そこで、そうした状況を避けるために、以下の通り提言する。

(1) 企業への提言

若者へ、結婚や子育てについての明るい展望を示すことが最も重要で、「少子化問題へのアプローチ」を一丁目一番地として経営にビルトインすべき。

人口減少社会の中でもイノベーションを生み、経済成長の中核の担い手となるのは若者である。そして、経済環境や雇用環境に悩む若者に、『夢のある明るい未来』を示す必要がある。そのためには「生産性を高め、企業価値を向上させ、賃上げ・人的資本を強化し、成長軌道に繋げる」という好循環を作り出すことが必要であり、企業の役割は極めて重要である。

そして、少子化問題の改善や、同問題への適応に向けた企業の取り組みは、同時に、人材の確保や定着、経営の高度化にもつながり、長期的にみればメリットは大きいと言える。人口減少で人材確保の難易度が上がっていくことが想定されるなか、本当の意味で「人」を中心に据えた経営に転換していかなければ、企業は生き残れないだろう。

企業が少子化問題に取り組むうえでの留意点としては、以下のようなものが想定される。

- ① 少子化に起死回生のホームランはなく、地道に取り組むこと
- ② トップダウンかつ当事者目線でアプローチすること
- ③ 人口減少社会への適応も重要であり、企業は、よりイノベティブに取り組み、過去の成功体験から脱却すること
- ④ 企業の経営層には、共働きに手触り感のないシニア層が多いのが現状であり、こうした現役のシニア経営者世代と、今の子育て世代の相互理解を促進すること

近年、脱炭素対応に関しては、当該問題を所管する役員や部署の設置、企業による宣言表明等、少し前までは考えられなかったようなことが常識になってきている。こうした状況にも鑑みれば、企業が、社会課題に対する責任が問われる時代であると言える。少子化も、各国で顕在化している社会課題であり、特に課題先進国である日本で事業を展開する企業は、長期的な視座の下、経営課題として取り組む必要があるのではないか。

少子化の各要因に向けた企業のアプローチは、企業が従業員を大切に想う行動が起点となる。企業が少子化問題に取り組むことは、社会課題解決であり人的資本経営にも直結する。こうした取り組みは、企業を取り巻く様々なステークホルダーに評価されるべきであり、政府や経済界が、評価されるような体制を構築していくことが重要である。

企業が少子化問題へのアプローチを一丁目一番地としてビルトインすることが肝要だ。本提言により、積極的に少子化問題に取り組む企業の背中を押ししたい。

「従業員への還元強化」と「制度面の整備」により、「人を大切にする経営」を実現せよ。

我が国で結婚・出産が減っている背景として、経済的要因が非常に大きい。斯かるなか、企業に求められるのは、やはり賃上げを始めとした、従業員に対する還元の強化である。企業は、継続的な業績向上を通じて、還元強化を進めていくべきである。

次に、制度面の整備が重要だ。自社の課題に対して、実効的な制度で対処し、従業員に「この会社で働いて、楽しい未来を築きたい」と思われることが重要である。

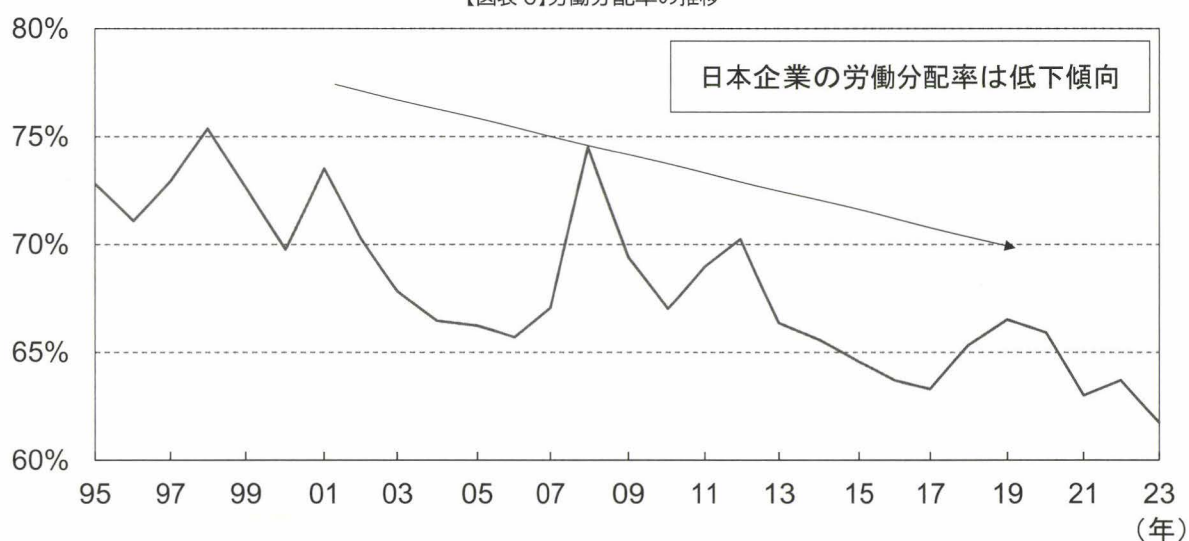
【還元強化の例】

- 賃上げ(正規雇用者のベア・賞与のみならず、同一労働同一賃金の推進等により非正規雇用者の待遇も改善)
- 家賃補助の充実化
- 福利厚生の一環として、不妊治療に関する費用を支援

【制度面の例】

- 産・育休取得者に加え上司・パートナーも参加する形で、当該休暇の制度を設計
- 朝型勤務の推奨や早帰り日の設定等による残業時間の削減
- 子育てしながら働く従業員のキャリア形成を支援(産・育休取得が不利に生じない昇格・登用の運営)
- 人生設計に配慮した転勤の運営(勤務地を選択できる制度や、転勤者への手当等)
- プレコンセプションケアの啓発コンテンツを若手従業員に提供

【図表 6】労働分配率の推移



(注1)各年の値は12月時点のもの。対象は、全産業(除、金融保険業)。

(注2)『労働分配率』は、「人件費÷(営業利益+人件費+減価償却費)」にて算出。

(資料)財務省「法人企業統計」より当会作成

自社における「人生設計のしやすさ(結婚しやすさ・生みやすさ・育てやすさ)」につき、Fact Finding を進め、世代間の認識ギャップを解消せよ。

経営者のトップダウンで、従業員が働きやすい企業になることが重要である。それが、結果として「少子化に対する企業の取り組み」につながる。そのためにも、自社の状況をしっかりと把握することが重要だ。自社の働き方や人事制度において、従業員の望む人生設計(結婚しやすさや生みやすさ、育てやすさ)を阻害しているものがないか、現況をしっかりと把握することが求められる。

その前提として、経営者・若手従業員の世代間の認識ギャップを解消することが重要だ。当委員会では、若手従業員との意見交換を実施したが、経営者層にとっては「目から鱗」の話を聞くことができた。また、保育所を視察した際は、育児の大変さや、それを十分に補う楽しさも目で見て実感した。こうした対話を通じ、経営者世代の「我々の時代はこうだった」、若手従業員の「会社は何もしてくれない」といった思い込みのギャップを埋めることが重要。トップダウンで推進していく経営者自身が、「生の声」を通じて、自社の Fact Finding を進めていただきたい。

関西経済同友会としては、少子化問題に関する企業の取り組みのプラットフォームを立ち上げ、企業が取り組みを強化する機運を、関西から全国に発信していく。

当委員会での議論を通じ、多くの経営者から、「少子化問題に関して何かしら取り組みたいが、何をすれば良いのか分からない」との声が挙がった。これを踏まえ、当委員会では、少子化に関して先進的な取り組みを行っている企業を呼び、パネルディスカッションイベントを開催した。取り組み事例を横展開し、参加者が自社に持ち帰り、経営の参考にする良い機会となった。一方で、実効性や先進性に優れた好事例を広めていくためには、単発のイベントでは不十分であるとの認識に至った。

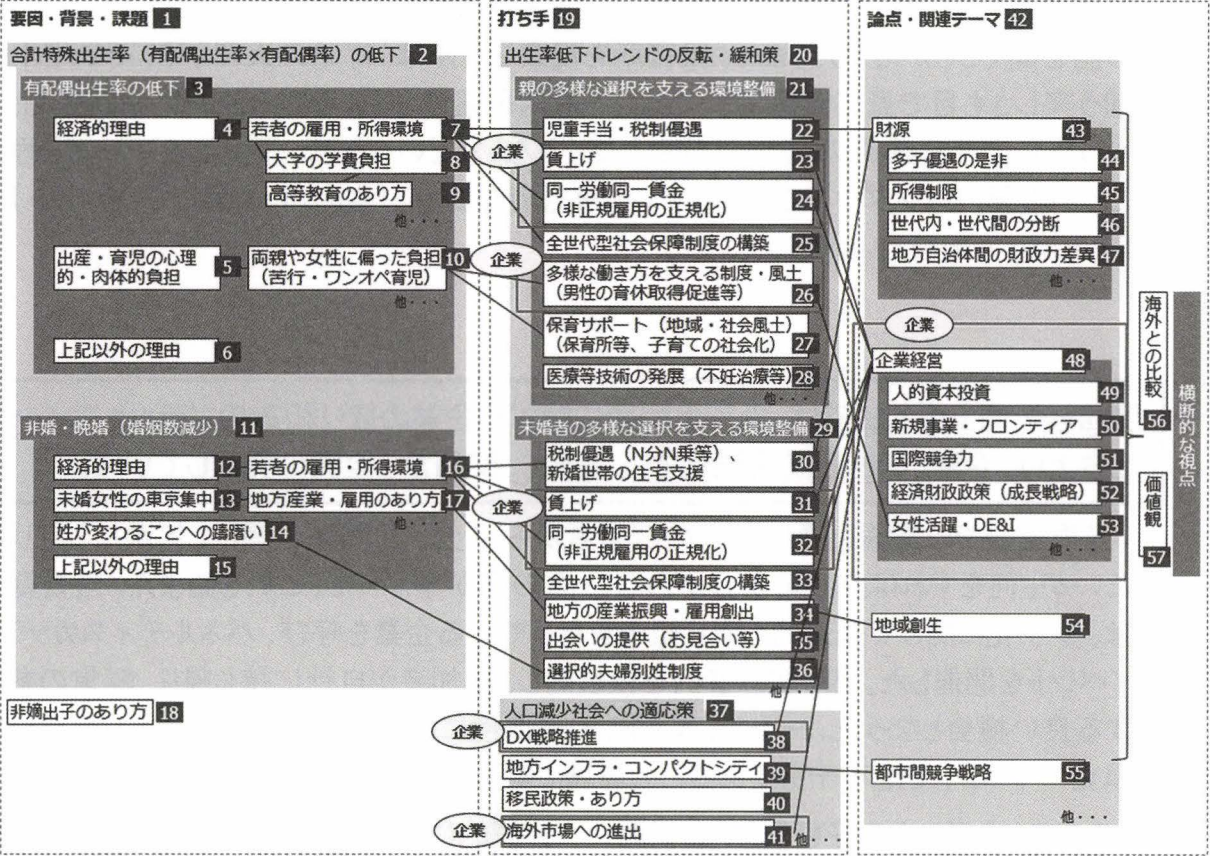
そこで、企業による好事例を、広範囲かつ持続的に広めていくために、企業同士で紹介し合えるプラットフォームの立ち上げを推進したい。各社の取り組みのジャンルや背景、成果等を紹介するプラットフォームを立ち上げ、展開する。関西から全国に発信し、企業が取り組みを強化する機運を醸成し、後押ししていく。なお、当該プラットフォームの運営は、当委員会の続編である「人口減少社会委員会」(次年度新設)に引き継いでいく。

(2)政府への提言

企業努力のみでは網羅できない領域で、若者の多様な選択を支える打ち手を強化せよ。

先述の通り、企業・経済界として取り組みを強化することが重要だが、多岐に亘る問題を孕む少子化問題において、企業努力だけでは全範囲を網羅できない。以下の概念図で「企業」と示した箇所以外の打ち手や論点は、政府や自治体による取り組みが求められる。有配偶出生率の低下、および婚姻数の減少に対して、親や未婚者の多様な選択を支える環境を整備していくことが求められる。

【図表 7】少子化問題の概念図



（資料）当会作成

例えば、経済的理由に関しては、全世代型社会保障制度の構築も、政府による打ち手の一つだろう。若い世代の将来不安を払拭するためには、当該世代の所得向上に取り組むことが求められるなか、企業は、賃上げや同一労働同一賃金等に尽力しているが、社会保険料負担の増加が労働者たちの実質賃金を押し下げてしまうと、それらの効果が薄れてしまう。給付の適正化等を通じて保険料率の上昇を最大限抑制することが重要である。

また、経済的理由の他にも、法律や制度の制約によって若者の選択を狭めているケースがあり、そこに対する政府の打ち手も重要。例えば、婚姻数の減少については、積極的に結婚しようと思わない未婚女性の 3 割ほどが、その要因の一つとして、「名字・姓が変わるのが嫌・面倒だから」を挙げており、夫婦同氏制度が女性の結婚意思を削ぐ要因となっていると言える。必ずしも、当該要因のみを以って未婚化や晩婚化に繋がっている訳ではないが、希望すれば、不自由なく、自らの姓を自身で選択することができる選択的夫婦別姓制度も、若者の多様な選択を支える環境整備の一つとして議論を進める必要が

あるだろう。

そして、保育サポートに関連する打ち手も重要だ。共働きする企業人が仕事に打ち込むためには、安定した保育サービスが提供される体制が必要である。不適切保育に関するネガティブな面ばかりが報道されていることが、保育士不足に繋がっている点を踏まえ、保育士の仕事のポジティブな面を強く発信していくことが必要であるほか、一度離職した保育士が復職しやすい環境づくり（例えば研修の充実化等）が求められるだろう。また、保育現場の疲弊に繋がっている、「行政に求められる書類の多さ」への対処も急務である。こども家庭庁が進めている「保育 DX」の確行や、提出物のそもそもの要否の検討が必要であると考えられる。

加えて、企業が取り組みを強化することで改善を見込める領域に関しても、大企業と中小企業では対応できる内容に差異があり、中小企業には政府の支援が必要だ。企業が「従業員が生みやすい・育てやすい会社」となるように取り組む重要性は広く認知されているが、少子化対策に割くリソースに制約のある中小企業については、「取り組みたくても取り組めない」という実情がある。斯かるなか、中小企業による当該対策に対し、税制上の優遇や助成を検討することも重要だろう。

このように、課題や打ち手は多岐に亘るが、若者に、結婚や子育てについての明るい展望を示すには、政府の取り組み強化が必須。官民一体で少子化問題に向き合っていくことが求められる。

以上

Appendix. 少子化問題委員会における議論のまとめ(データ集)

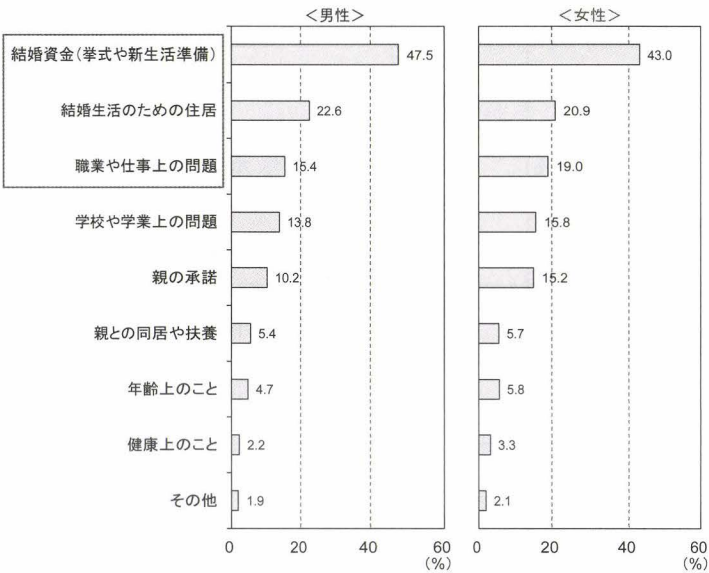
1. 人口減少スピードを緩める戦略

(1)結婚の阻害要因

結婚を阻害している要因は何か。これは、経済的要因が大きい。未婚者(18 歳～34 歳)が感じる1年以内の結婚に対するハードルをみると、結婚資金のほか、住居や、職業・仕事上の問題等のように、経済的な要因を孕むものが上位に位置付けている。また、結婚を希望しない男女(20 歳～40 歳)が感じる結婚に必要な状況としては、「経済的に余裕ができること」が1 位に位置付けている。

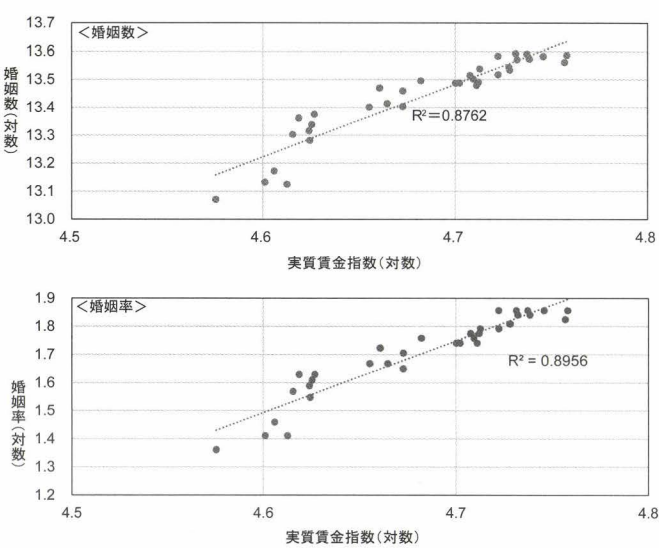
また、婚姻数や婚姻率は、実質賃金と強い相関関係があり、実質賃金が高いほど、婚姻しやすい傾向がある。したがって、婚姻数の増加に向けては、労働雇用環境の改善が重要である。

【図表 8】未婚者(18 歳～34 歳)が感じる 1 年以内の結婚に対するハードル



(注)2021 年時点。客体数は、男性:1,654、女性:1,731
('いずれ結婚するつもり'と回答した人)。
(資料)国立社会保障・人口問題研究所「第 16 回出生動向基本調査」より当会作成

【図表 9】婚姻数および婚姻率と実質賃金指数の相関



(注)対象期間は 1990 年～2023 年。
(注)『実質賃金指数』は 2020 年基準。いずれの項目も対数化したうえで散布図を作成。
(資料)厚生労働省「人口動態統計」、「毎月勤労統計調査」より当会作成

【図表 10】結婚を希望していない男女(20 歳～40 歳)が感じる結婚に必要な状況

	結婚に必要な状況	割合
1位	経済的に余裕ができること	42.4%
2位	異性と知り合う（出会う）機会があること	36.1%
3位	精神的に余裕ができること	30.6%

(資料)国立社会保障・人口問題研究所「第 16 回出生動向基本調査」より当会作成

また、独身が積極的に結婚したいと思わない理由を男女別で比べると、女性特有の理由として、「名字・姓が変わるのが嫌・面倒だから」が挙げられることから、婚姻時に夫婦いずれかの姓を選択しなければならない「夫婦同氏制度」(民法第750条)も結婚の阻害要因となっていることが考えられる。

【図表 11】独身の男女が積極的に結婚したいと思わない理由

	男性	女性	男女差(男性-女性)
結婚相手として条件をクリアできる人に 巡り合えそうにないから	33.5%	47.1%	▲ 13.6% ポイント
結婚するほど好きな人に巡り合っていないから	40.1%	55.3%	▲ 15.2% ポイント
名字・姓が変わるのが嫌・面倒だから	8.6%	31.9%	▲ 23.3% ポイント
結婚という形式に拘る必要性を感じないから	31.8%	50.5%	▲ 18.7% ポイント
結婚に縛られたくない、自由でいたいから	41.0%	56.6%	▲ 15.6% ポイント
今のままの生活を続けた方が安心だから	35.3%	47.5%	▲ 12.2% ポイント
結婚生活を送る経済力がない・仕事が不安定だから	38.8%	32.6%	6.2% ポイント
仕事・家事・育児・介護を背負うことになるから	24.8%	45.7%	▲ 20.9% ポイント
仕事を優先したい・キャリアを中断したくないから	9.4%	15.9%	▲ 6.5% ポイント
誰かと一緒に生きていきたいと思わないから	27.6%	37.8%	▲ 10.2% ポイント
結婚・恋愛に失敗した経験があり、もうしたくない と思うから	14.7%	26.7%	▲ 12.0% ポイント

(注 1) 客体数は、男性：2,394、女性：2,328。

(注 2) 積極的に結婚したいと思わない理由として「当てはまる」「やや当てはまる」と回答した割合の合計。

(資料) 内閣府男女共同参画局「令和 3 年度 人生 100 年時代における結婚・仕事・収入に関する調査報告書」より当会作成

(2)出産の阻害要因

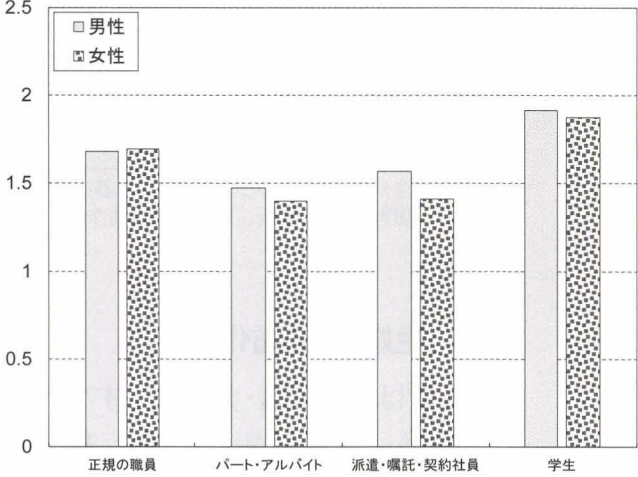
出産を阻害している要因としても、経済的な負担が大きい。また、未婚者が希望する子どもの数を雇用形態別にみると、正規雇用者に比べ、非正規雇用者の方が低い。加えて、正規雇用者に比べ、非正規雇用者の方が、希望する子どもの数は顕著に減少しており、非正規雇用者を中心に、出産に対する「諦め」の気持ちが生じていると考えられる。非正規雇用者および低所得者が子どもを生まず、正規雇用および中高所得者に偏っている現状がみてとれる。

【図表 12】夫婦が理想の数の子どもを持たない理由

	理想の数の子どもを持たない理由	割合
1位	子育てや教育にお金がかかりすぎるから	52.6%
2位	高年齢で生むのはいやだから	40.4%
3位	ほしいけれどもできないから	23.9%
4位	これ以上、育児の心理的・肉体的負担に耐えられないから	23.6%
5位	健康上の理由から	17.4%

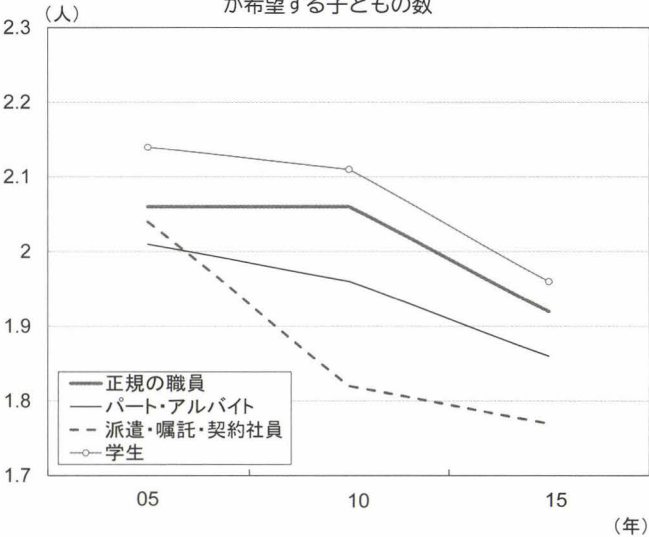
(資料)国立社会保障・人口問題研究所「第 16 回出生動向基本調査」より当会作成

【図表 13】18 歳以上 50 歳未満の未婚者が希望する子どもの数



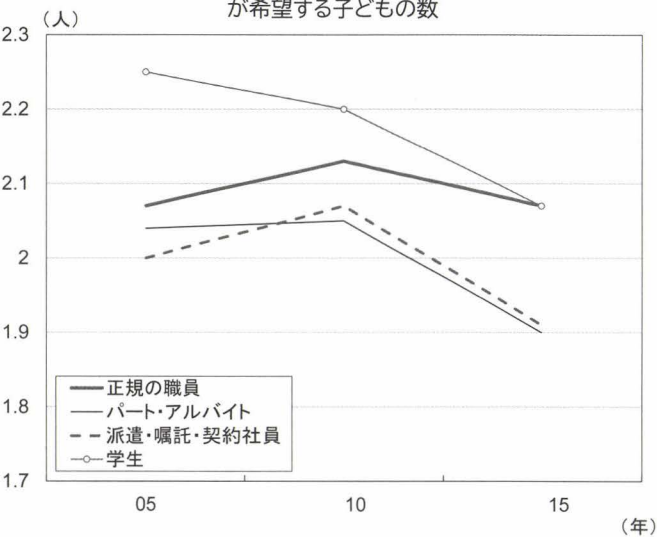
(注)2021 年時点。
(資料)国立社会保障・人口問題研究所「第 16 回出生動向基本調査」より当会作成

【図表 14】35 歳未満の未婚男性(結婚意思あり)が希望する子どもの数



(注)第 16 回調査(2021 年のデータ)では、「35 歳未満」の括りで雇用形態別データが公表されておらず、2021 年は本グラフに含むことが出来ない。
(資料)国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」(第 13 回～第 15 回)より当会作成

【図表 15】35 歳未満の未婚女性(結婚意思あり)が希望する子どもの数



(注)第 16 回調査(2021 年のデータ)では、「35 歳未満」の括りで雇用形態別データが公表されておらず、2021 年は本グラフに含むことが出来ない。
(資料)国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」(第 13 回～第 15 回)より当会作成

(3) 想定される方策

少子化問題に対しては、「起死回生のホームラン」ではなく、様々なケースに応じた方策を展開していく必要がある。

【図表 16】少子化問題に係る多様なケースと各々に対する方策の例

ケース	方策の例
①晩婚化・非婚化	賃上げ、非正規雇用者の待遇改善
②晩産化・非産化(少産化)	不妊治療、プレコンセプションケア(注)
③共働き世帯の晩産化・非産化(少産化)	仕事と子育ての両立支援(育休給付、働き方改革)
④経済的負担・心身的負担による少産化	育児負担の軽減(児童手当、男性育休等)

(注)「プレコンセプションケア」…若い世代に医学的な知識を身に付けさせ、健康管理を促すこと。
(資料)山崎史郎氏ご講演より当会作成

① 晩婚化・非婚化

まずは、晩婚化・非婚化、すなわち、「結婚できないケース」への打ち手についてである。これは、先述の通り、経済的要因(雇用形態や収入)が大きな影響をおよぼす。

斯かるなか、2024 年時点で、非正規雇用労働者数は 3 年連続増えており、割合も約 37%での推移が続いている状況。本ケースに対する方策としては、賃上げや、非正規雇用の待遇改善(同一労働同一賃金の推進等)が想定される。

また、先述の夫婦同氏制度については、必ずしも、当該要因のみを以って未婚化や晩婚化に繋がっている訳ではないが、希望すれば、不自由なく、自らの姓を自身で選択することができる選択的夫婦別姓制度も、若者の多様な選択を支える環境整備の一つとして議論を進める必要があるだろう。

【図表 17】非正規雇用労働者数および割合の推移



(資料)厚生労働省『「非正規雇用」の現状と課題』より当会作成

② 晩産化・非産化(少産化)

次に、晩産化・悲産化(少産化)では、「出産を希望しているが、妊娠に結びつかないケース」への打ち手が求められる。これは、不妊治療の問題と言える。日本における不妊治療の医療レベルは世界最高峰レベルとも言われるが、不妊治療の成績は世界平均よりも低い。

これは、不妊治療の相談をする年齢が高すぎるのが要因。日本の不妊治療患者の年齢構成をみると、40 歳以上が 46.3%を占めており、海外に比較し、著しく大きい。妊娠率は、30 代後半頃から下がる傾向にあるなか、「20 代で相談すれば治療できたにもかかわらず、若い時に知識がなく、治療に至らなかった」というケースが多い。20 代～30 代という重要なタイミングのケア機会を逸していることが問題と言える。

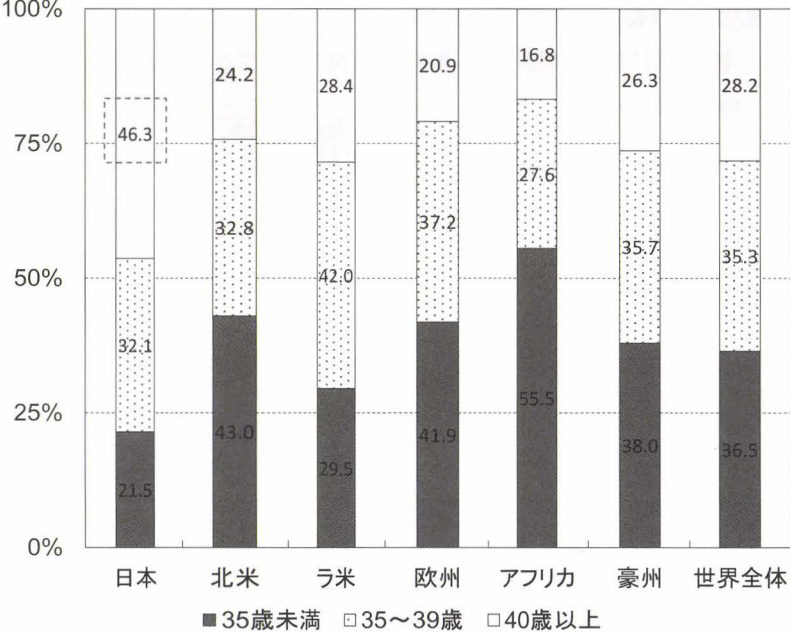
斯かるなか、「プレコンセプションケア」という考え方の普及が求められる。これは、端的に言えば、若い男女の健康管理を進めていくものである。日本では、成人病検診等が 40 歳ほどで始まることが多いが、不妊症予防や安全な妊娠出産のために、20 代～30 代へ検査の「機会」を提供することが重要である。

【図表 18】不妊治療成績(採卵周期数あたり出産児数)

治療	日本 (%)	世界平均 (%)
新鮮胚移植	7.0	24.2
凍結融解胚移植	23.9	29.6
計	34.2	42.6

(注)2015 年時点。
(資料)International Committee for Monitoring Assisted Reproductive (国際生殖補助医療監視委員会)「World Report : ART 2015 and 2016」(2024 年 11 月発行)より当会作成

【図表 19】不妊治療患者の年齢構成(国際比較)

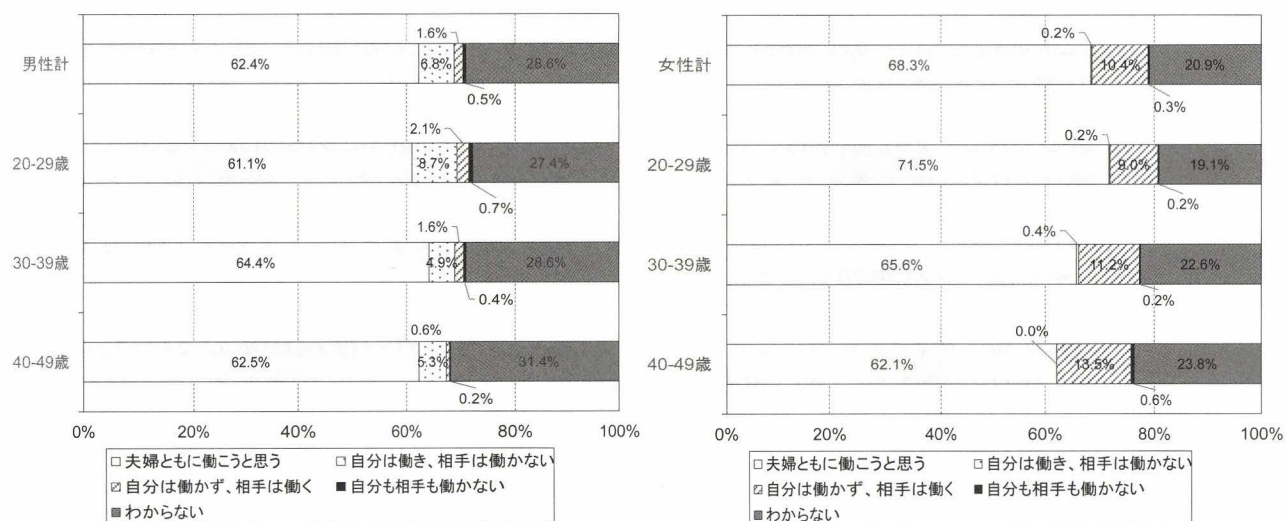


(注)2019 年時点。
(資料)International Committee for Monitoring Assisted Reproductive (国際生殖補助医療監視委員会)「World Report 2019」(2023 年 6 月発行)より当会作成

③ 共働き世帯の晩産化・非産化(少産化)

続いては、共働き世帯のケースだ。日本では、男女ともに、20代～40代の結婚希望者の6割超が共働きを想定している。

【図表 20】未婚の結婚希望者(20代～40代)が想定する、結婚後の働き方



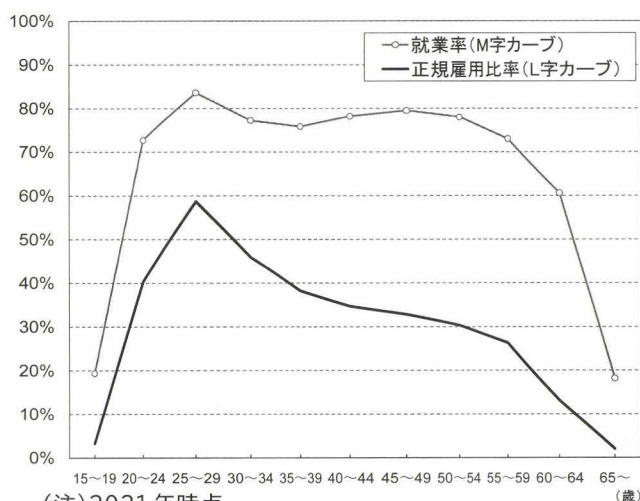
(注)客体数は、男性:2,291(20-29歳:1,093、30-39歳:672、40-49歳:526)、女性:1,802(20-29歳:1,009、30-39歳:482、40-49歳:311)。

(資料)内閣府「少子化社会対策白書(令和元年版)」より当会作成

昨今、若い世代が子どもを持つことを「経済的リスク」(収入や生活水準が低下するおそれ)と考え、不安を抱いている。共働き世帯は、出産・育児によって収入が減少するうえ、子育ての費用も掛かる。そこで、「仕事か、出産・育児か」の二者択一に迫られ、収入低下を恐れて出産を断念するケースが考えられる。

近年、女性の「M字カーブ問題」(＝結婚・育児期に就業率が大きく低下)は解消しつつあるが、30歳ごろを境に、正規雇用率が低下し、30代、40代等は、非正規雇用が中心となる「L字カーブ問題」がみられる。この「L字カーブ問題」への対応も重要である。

【図表 21】女性の就業率と正規雇用率(M字カーブとL字カーブ)



(注)2021年時点。

(資料)男女共同参画局「男女共同参画白書令和4年版」より当会作成

また、共働きが普及する中では、保育サービスの安定性も重要課題である。企業人が安心して働くために、保育所は不可欠な存在だ。しかし、待機児童の数は減少傾向も、「隠れ待機児童」(特定の保育所を希望しているが入所できないケース等)は増加。駅の近く等、共働き世帯に人気の園に応募が殺到して入所が叶わない事例が多くある。親の育休延長にも繋がる事象であり、企業経営にも密接に関わる問題である。

根本的な要因として、保育士の人材不足が背景にある。当委員会では、保育所の視察を実施し、子どものパワフルさ、そしてその大人数の子どもに目配りする保育士の大変さや、それを補うやりがいを目で見て実感した。そして、保育士へのヒアリングを通じて、保育士不足の深刻さを認識した。

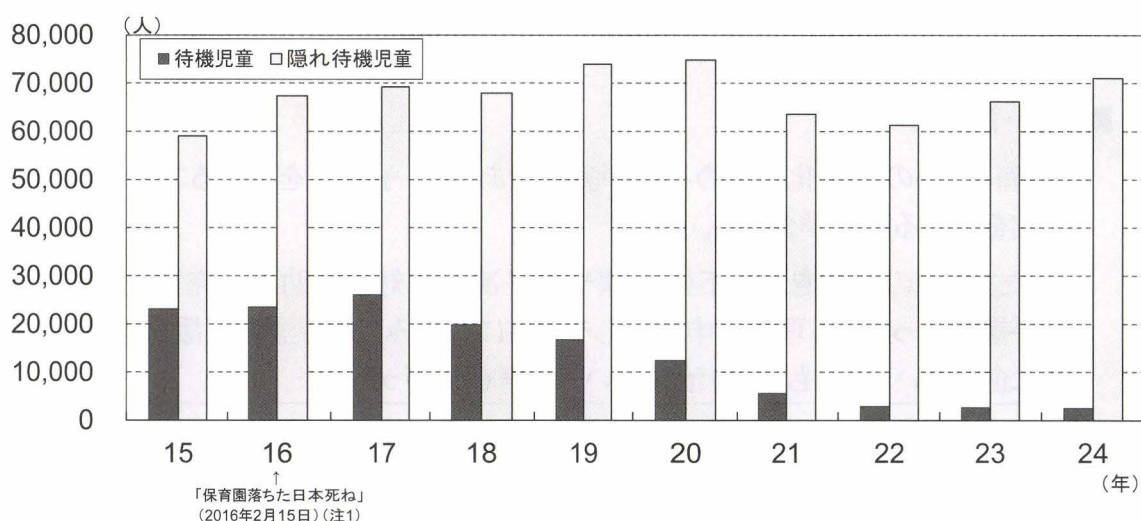
保育士は、命を預かる重要性やリスクに見合わない給料水準であり、保育士を志望する人が減っている状況である。また、不適切保育に関するネガティブな面ばかりが報道されている点も、不人気を助長している。保育士の仕事のポジティブな面を強く発信していくことが必要だろう。

また、保育士からは、「行政に求められる書類が非常に多い」ということも強く指摘されている。命を預かる保育現場業務もこなしながら、行政から求められる書類対応をこなす必要があり、疲弊してしまうケースもある。書類の簡素化や、手続きの DX を進め、保育士の負担を軽減することが重要だろう。

また、保育士は女性が多いが、経験豊富でスキルのある保育士が出産や育児のために離職してしまうことも、人材不足の要因である。特に自身の子どもが小学校に進学するタイミングで離職してしまうケースが多い(=小1の壁)。復職しやすい体制づくりも肝要だ。

共働きする企業人が仕事に打ち込むためには、我が国として、保育サービスを安定的に提供できる体制づくりを進めていくことが必要だ。

【図表 22】待機児童と隠れ待機児童の推移



(注 1) 保育園の入園選考に落ちた人物(匿名であるが育児中の女性とみられる)が、インターネットブログ上で待機児童問題を批判した言葉。2016 年の「ユーキャン新語・流行語大賞」のトップテンにも選出された。

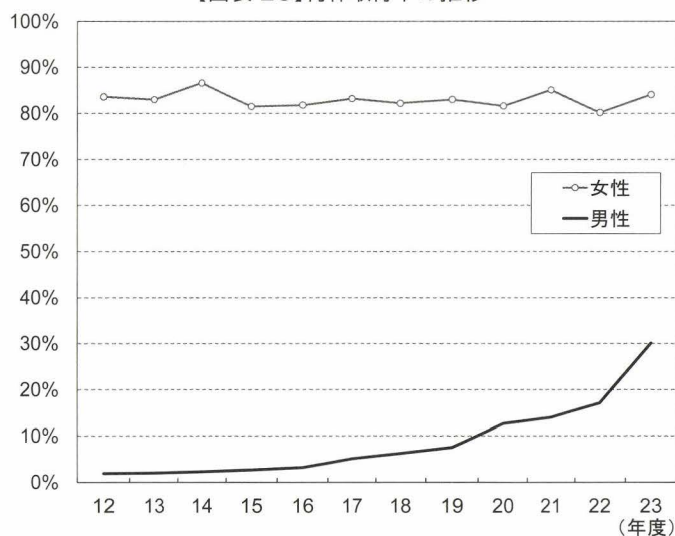
(注 2) 各年の数値は、4 月 1 日時点のもの。

(資料) こども家庭庁、ユーキャンより当会作成

④ 経済的負担・心身の負担による少産化

最後に、経済的負担や心身の負担から、第2子・第3子をためらうケースである。日本の男性育休取得率は未だ低く、女性へ負担が偏っている点が問題と言え、男性も育児に参画できる体制の整備が重要と言える。

【図表 23】育休取得率の推移



(資料)厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査」より当会作成

(4)政府・企業に対する若者の「生の声」

結婚や出産・育児の主な当事者である若者たちはどのように考えているのだろうか。当委員会では、「少子化問題、若手従業員はどう考える?」と題し、会員企業に勤める若手従業員25名(注)との意見交換を実施した。その際に挙がった、政府・企業に対する要望は以下の通りであった。

(注)各種構成比は以下の通り。

<性別>男性:13名/女性:12名、<年齢>20代:10名/30代以上:15名、<婚姻>未婚:12名/既婚:13名、<子ども>あり:11名(うち、育休経験あり9名)/なし:14名、<企業規模>大企業:12名/中堅・中小:13名

① 政府に求めること

■ 出産・育児について

教育コストの無償化を求める声が多数であった。子育てを助けるコミュニティの形成を求める声も挙がった。

また、高額な負担を伴う不妊治療や卵子凍結に対する助成の充実化を求める声が複数あった。心理的な申請のしやすさにも鑑み、同治療の支援を担うべきなのは企業というよりも国・自治体といった声も挙がった。

- 教育コストはかなり負担に感じる。実際にかかる金額を見ると後ろ向きになる。大学まで無償化になったら良い。(30代/女性/未婚/大企業)
- 給付による支援は、元々自分の払った税金が返ってきているだけ。そうした意味では、教育コストの無償化等、「免除」の意味合いを持った支援の方がありがたいと感じる。(30代/男性/未婚/大企業)

- これからは子育てにお金をかけるのは当たり前。少なくとも学校の費用は負担が大きいので、国の補助は必要。(30代／男性／未婚／中堅・中小企業)
- 小学校に入ると、共働きの場合、学童等に預かってもらうので費用が高くなる。そこに手厚い支援が必要。(40代／男性／既婚／子あり／中堅・中小企業)
- 国や自治体から費用面の支援がないと、「結婚はするが子供は作らない」という判断をせざるをえないと思う。(30代／男性／既婚／子あり／中堅・中小企業)
- 双方の両親が身近にいてサポートしてもらえたため、育休はとらなくても済んだ。こうした経験から、自治体や国には身近な手助けやコミュニティの形成をお願いしたいと思う。(30代／男性／既婚／子あり／中堅・中小企業)
- 不妊治療は費用も時間もかかる。センシティブな内容でもあり、心理的な申請のしやすさという観点からも、ここは会社というより国や自治体が援助すべき。(20代／女性／未婚／中堅・中小企業)
- 晩婚化の傾向を踏まえると、卵子凍結は有効手段。ただし費用がかかるので、ここは助成の仕組みを充実させて欲しい。(20代／女性／未婚／大企業)

② 企業に求めること

■結婚について

働き方改革、福利厚生(特に家賃補助)、転勤への配慮に関する要望が多数であった。

【若手従業員の声】

- 転勤が影響し、婚約が破談した。「それも運命か」と自分を納得させたものの、やはり、なるべく転勤はない方が良いと思う。地場採用というか、地元で知識・経験のある人が、それを活かして活躍し、婚活も頑張るというスタイルになれば良い。(30代／男性／未婚／中堅・中小企業)
- 当社は転勤が多く、私も別居していたことがある。相手の転勤で辞めた同期もいる。転勤は、結婚や出産の妨げになっているように思う。(30代／女性／既婚／子あり／大企業)

■出産・育児について

賃上げや家賃補助の充実化を求める声が多数であった。また、子どもが学校に行く時間と会社に行く時間が違うことが大変さに繋がっており、育児中の若手従業員の多くに、在宅勤務や時間休暇、フレックス勤務が重宝されていることが分かった。また、これらを含む子育て支援策は、突発的にも利用できる制度設計が求められると認識した。

【若手従業員の声】

- 子どもが学校に行く時間と会社に行く時間が違うことが大変さに繋がっている。現在、週1で在宅勤務をしており、そのおかげで、だいぶマシになった。(30代／男性／既婚／子あり／中堅・中小企業)
- 時間休は、子どもの健診や予防接種等のピンポイントで使えるので助かる。(30代／女性／既婚／子あり／大企業)
- フレックスと時短の組み合わせで、子育てと業務の両立はだいぶ楽になる。そういった制度がなければ、子育てと業務の両立をできるかは、部署や上司によって変わってくると思う。(30代／女性／既婚／子あり／大企業)
- 子どもが小学校になると通学時間が遅くなり、朝の出勤時間を遅くしてもらう必要が出てくる(＝小1の壁)。その際、フレックス制度は非常に便利であり、助かる。(30代／女性／既婚／子あり／大企業)
- 育児サポートの制度は社内に沢山あるが、突発的に使えるようなものが無いので、実態としてあまり機能しない制度が多い。柔軟に、臨機応変に利用できる制度設計をしてほしい。(30代／女性／既婚／子あり／大企業)

(5)政府や企業の取り組み

① 政府の取り組み

2023年12月、政府の「こども未来戦略」が決定された。当該戦略は、「少子化は、我が国が直面する、最大の危機である」という問題意識の下、「異次元の少子化対策」を打ち出したものである。主な内容は、以下の通りである。

【政府の取り組み】

■子育て世帯の家計を応援

- 出産一時金、児童手当拡充、児童扶養手当拡充、住宅支援、医療費負担軽減、大学等の授業料等減免支援拡充、授業料後払い制度等

■こどもと子育ての応援

- 伴走型相談支援、産後ケア、こども誰でも通園制度、障害児等の地域での支援強化、放課後児童クラブ拡充、こども・若者の安全・安心な場所づくり、ひとり親等の子どもへの学習支援等

■共働き・共育での応援

- 男性育休取得推進、時短給付、看護休暇、自営業・フリーランスの育児期間の年金保険料免除等

これらの政策は、既に子どもがいる世帯や、これから子どもを持つと決めている世帯には有効な内容になっているとみられる。しかし、結婚に行き着けない人や、子どもを持つことを躊躇している層が抱える不安を払拭する内容は限定的との指摘もあり、当該層へのアプローチの強化が必要と考えられる。

② 企業の取り組み

当委員会では、先進的な取り組みをしている企業とのパネルディスカッションを通じて、企業が取り組みを進めるうえでは、「トップダウンでのアプローチ」、「経営者の当事者意識」、「地道かつ継続的な取り組み」が重要であるという気付きを得た。

例えば、従業員が育休を取得する場合、企業が、育休の取得者や、取得中に当該従業員の担当業務をカバーする周囲のメンバーの精神論に委ねるのではなく、しっかりと仕組みを整備し、トップダウンかつ当事者視点でアプローチする事が求められると言える。そのために重要なのは、「当事者の上司や家族が関与すること」である。積水ハウスでは、トップダウンの強力な推進で「男性育休 1 ヶ月以上 100%取得」を経営戦略として打ち出し、対象者全員(計 2,000 名超)の 1 ヶ月以上取得を達成した。

また、取り組みの根底として「人を大切にする経営」をしていくことで、労働生産性の向上や出生率の向上に繋がった事例もあった。伊藤忠商事では、人的資本経営の一環として、朝型勤務の推奨や生産性向上に努め、労働生産性が飛躍的に向上した。結果として、共働きしやすい環境が整い、社内出生率も向上した。

【図表 24】企業の取り組み事例

企業	代表的な取り組み	ポイント
伊藤忠商事	人的資本経営で生産性が改善し、社内出生率が向上	■ 人的資本経営に関する確たるコンセプト(「厳しくとも働きがいのある会社」)の下、徹底した働き方改革を実行 ■ 朝型勤務の推奨(朝食を無償提供)により残業を削減し、全体としてはコストダウン→労働生産性は飛躍的に向上 ■ その他、海外駐在中の卵子凍結費用の負担等も実施 ■ 結果として働きながら育児しやすくなり、社内出生率も改善
積水ハウス	男性育休の強力な推進により、対象者全員(計 2,000 名超)が1ヶ月以上を取得	■ トップダウンの強力な推進(経営トップの指示から2ヶ月後には、経営戦略として「男性育休 1ヶ月以上 100%」の目標を打ち出し) ■ 家族や上司も関与するツールの整備(家族ミーティングシート、取得計画書等)
三井住友海上火災保険	育休取得者の職場の同僚に「育休職場応援手当」を給付	■ 「少子化問題に対し何かできることを」という経営トップからの指示を契機に、3ヶ月という短期間で、前例のない施策をリリース ■ 運用開始前、制度面の批判を受け、すぐに軌道修正
三菱UFJ銀行	復職サポートプログラム「パレット」や、女性の仕事・健康両立支援を展開	■ 育児両立者の多い組織として、復職をシームレスにするためのサポートを、本人だけでなく上司やパートナーの関与を高める形で実現し、ライフとワークのトランジション期をサポート

(資料)各社情報より当会作成

以上のように、企業としては、「人に優しい経営」を推進していくことや、「生産性を向上させ、収益あるいは企業価値を向上させ、賃上げし、成長軌道に繋げる」という好循環を作り出すことが求められると言える。

一方で、中小企業経営者からは、少子化対策に割くリソースに制約があるとの声が挙がっていることも事実。斯かるなか、中小企業については、賃上げや女性の働き方等といった当該対策に対する公的な助成の強化が求められると考えられる。

【企業の取り組み事例の詳細】

～伊藤忠商事～

「従業員が当社で長く働くにはどうすべきか」という観点で、従業員が子育てしやすいような施策を推進。労働生産性向上と共に収益も向上するなか、賃金も上昇。結果として、当社の社内出生率は全国や東京よりも高い水準となった。ポイントは、従業員の働きやすさや労働生産性向上に強くアプローチしたこと。

〔主な取り組み〕

■朝型勤務の推奨

- コンビニ商品の朝食を無償提供する等し、朝型勤務を推奨。残業時間を削減し、全体としてはコストダウンにつながり、労働生産性は飛躍的に向上。

■卵子凍結保管受託サービス「卵子凍結あんしんバンク」

- 当社は、海外駐在を、業務上の必要性に加え、従業員の成長に繋がる重要なキャリアと認識。ライフステージにかかわらず、安心して海外駐在にチャレンジできるよう、2024 年 4 月より、卵子凍結に係る補助を開始。
- 海外駐在期間中の「卵子凍結保管費用」を会社が負担する（駐在に同行しない配偶者も対象）。
- また、海外で治療費が高額となる「不妊治療」に関し、海外駐在中に発生する医療費の一部を会社が負担。

■看護師・助産師による「育児・健康コンシェルジュ」

- 2023 年度に実施したトライアルも踏まえ、社内では相談しづらい健康や育児等の悩みについて、24 時間いつでも匿名で社外の「育児・健康コンシェルジュ」に相談できるオンライン相談窓口を 2024 年 2 月に正式導入。

～積水ハウス～

当社の経営ビジョンは「『わが家』を世界一幸せな場所にする」であり、顧客に「世界一の幸せ」を提供するには、社員とその家族が幸せであることが重要と認識。斯かるなか、当社はダイバーシティ推進方針の柱の一つに「多様な働き方の推進」を掲げ、男性育休の推進に尽力。

当社が男性育休推進に着手したのは 2018 年。着手前における男性育休の取得率は 95%であった一方、平均取得日数は 2 日にとどまっていた。その後、「男性社員の育児休業 1 ヶ月以上完全取得」を推進した結果、3 歳未満の子どもを持つ男

性社員全員が1ヶ月以上の育休を取得するに至った。当社は社員に占める男性の比率が7割と高く、効果も大きいとみられる。

〔対象となる男性社員による育休1ヶ月以上の取得率が100%に至ったポイント〕

■トップダウンの強力な推進

- 2018年2月、仲井社長が就任。その後、同年5月に海外IRでスウェーデンを訪問した際、男性が平日にベビーカーを押す姿を多く見かけ、同国の男性育休普及状況を知った。
- そのわずか2ヶ月後の同年7月、当社は「男性社員の育児休業1ヶ月以上完全取得」を宣言。当社としても異例のスピードで推進された。
- 「全員取る」ということが掲げられたため、一歩目が「取るか取らないか」ではなく、「どのようにして取るか」であったことが大きい。

■意識改革(経営戦略としての打ち出し、世代間の対話)

- 2018年10月(上記宣言から3ヶ月後)に男性育休に関するフォーラムを開催し、対象者本人とその上司1,900名ほどが参加。男性育休を経営戦略として取り組むことを、取得当事者とその上司に社長自ら宣言した。

■継続的な啓発

- 社内イントラに専用サイトを設けたほか、3歳未満の子を持つ社員とその上司を対象にしたフォーラムを定期的開催。

■ツールの整備・システム支援

- 以下のようなツール・システムを整備し、従業員本人のみならず、上司やチームメンバー、パートナーを含めてフォロー。
 - ✓ 「家族ミーティングシート」…育児・家事の項目を細かに分け、夫婦間の役割分担につき相談するツール。
 - ✓ 「取得計画書」…取得時期や取得パターンのほか、「どの業務を誰にどのように引き継ぐのか」を記載し、上司に回付。パートナーの署名も伴う。
 - ✓ 勤怠システムとの連携…子の2歳の誕生日を過ぎても上記「取得計画書」を未申請である場合、取得を促すアラートがPCに自動表示される(申請するまで毎月初表示される)。

～三井住友海上火災保険～

当社は、2023年度より「育休職場応援手当(祝い金)」を導入。出産・育児を祝う風土の醸成に寄与したほか、男性従業員からの育休に関する照会も増え、全社的な機運の高まりに繋がった。導入の契機は、経営トップの「少子化という社会課題に対し何かできることはないか」との指示。当該指示から3ヶ月後には施策の公表に至った。

公表当初は育休取得者が男性か女性かで支給金額に差をつける仕組みとしていたところ、世間から批判の声を受け、報道から3日後には性別ではなく育休取得期間による区分へ制度を修正。トップダウンでのアプローチとトライ&エラーで、先進的な施策を実現したことがポイント。

〔「育休職場応援手当(祝い金)」の概要〕

- 従業員が育児休業を取る際に、職場の人数規模等に応じて育児休業取得者本人を除く職場全員に、3,000 円から最大 10 万円一時金を給付。
- 同一職場で複数名が育児休業を取得した場合も、複数名分の一時金を給付。
- 出産・育児を職場全体で心から祝い、快く受け入れて支える企業風土を醸成することを目的として制度を構築したもの。
- 周囲への負担増を懸念する「見えない気兼ね」といった課題への取り組みであり、育休取得者を心から応援する風土の醸成に寄与。
- 「休みを取る権利」への意識がさらに拡大することへの期待も評価されている。

～三菱 UFJ 銀行～

当行は、行員の約 3 割が育児両立者。毎年約 900 名が産休・育休期間に入り、同数程度が復職。産休・育休で休職している従業員は常に 1,800 名程度いる。日本で最も産育休者数の多い企業の一つと考えられる。

一定期間、職場を離れ復職する時期、いわばライフとワークのトランジションの時期は、当事者にとっては初めてのことであり、依然として不安や困惑があることから、この移行期をサポートするプログラムとして「パレット」を展開中。特に今は変化のスピードが速くなっており、「戻った時のギャップが大きい」という復職者の声も多いことから、2023 年度の秋に、従来からの復職支援を充実化。

具体的には、休職中の会社の変化を知り、学ぶ「復職プリペアコンテンツ・研修」や、上司と復職者が一緒に参加する「復職セレモニー」、パートナーと両立を考える「パートナー参加型セミナー」等、5 つのコンテンツを新設した。

ライフとワークの移行期を支えられるように取り組む中で、本人向けのサポートだけでなく、上司やパートナーも参加するものも取り入れ、活躍支援に繋げていくことを重視。

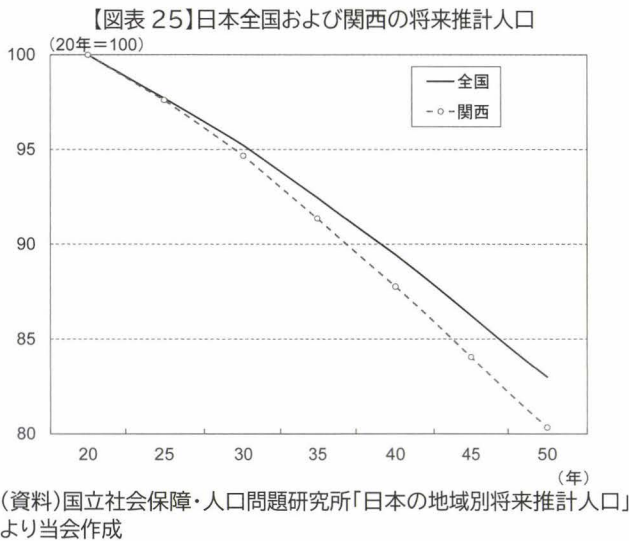
③ 経済界の連携、官民協働でのアプローチ

企業が少子化問題の改善に資する取り組みをいっそう強化していくためには、投資家を含む多様なステークホルダーの理解が必要である。そうした理解の醸成に向けては、個社の働き掛けだけでは限度がある。そのため、多様なステークホルダーの理解を醸成するために、多くの企業が連携して進めていくこと、および官民連携で取り組んでいくことが重要である。

2. 人口減少に適応する戦略

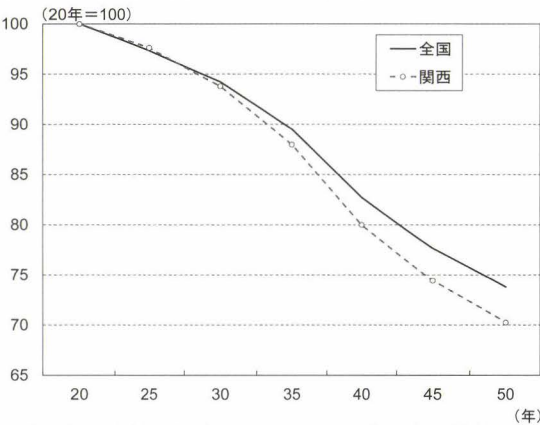
(1) 少子化によって何が起きるか

日本の人口は、2050 年までに▲15%以上の減少が推計されている。とりわけ関西は、日本全体よりも速いスピードで人口が減少していくことが見込まれている。斯かるなか、少子高齢化や人口減少の進展によって生じる問題は、大きく三点挙げられる。

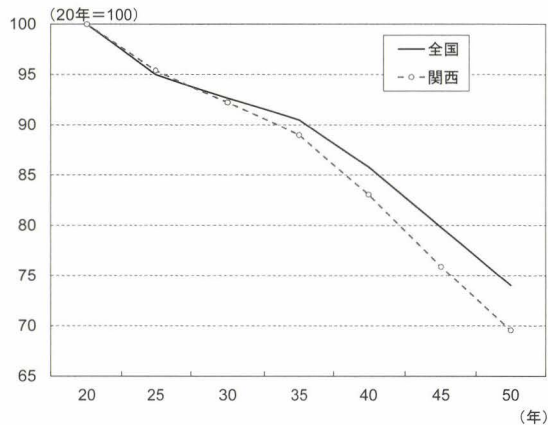


まずは、労働力不足である。若者の減少によりイノベーションが起きにくくなる。日本の生産年齢人口は、2050 年までに▲25%以上の減少が推定されており、とりわけ関西は、▲30%ほどと、減少スピードが速い。20 代・30 代に絞ってみても、減少は深刻である。働き手の不足という意味でも深刻な問題だが、若者が減ること、イノベーションが起きにくくなるという側面も想定される。

【図表 26】日本全国および関西の将来推計生産年齢人口



【図表 27】日本全国および関西の将来推計人口(20 代・30 代)



次に、国内マーケットの需要不足である。当然、人口が減少すれば、消費者が減少する。また、車や家等の「大きな買い物」をする30～50歳代が減ることや、未婚化により単身世帯が増えることから、国内消費は減少することが想定される。

最後に、世代間対立が起きる懸念である。このまま少子化問題を放置し、これから人口が減少する時代が続いた場合、その中で自らの活路を見出さなければならぬ多くの若者が不満を持つと考えられる。そして、彼ら・彼女らが「自分自身ではなく、上の世代がこうした状況を生みだした」という想いを抱いた時、高齢者世代に不満を抱く可能性がある。そうしたなかで、多数を占める高齢者世代の利益を優先する政治的な動きがあれば、若年世代は大きなストレスを感じる懸念がある。

(2)少子化によって起きる事象へのアプローチ

では、これらの問題に対して、企業としてどのようなアプローチが求められるだろうか。

まず、労働力不足、および若者の減少によりイノベーションが起きにくくなる懸念に対するアプローチについて。これは、働き方改革による効率向上は然ることながら、既存の人事制度や慣習から脱却し、積極的に若者を登用する必要があるだろう。また、人材の質向上に向けた教育の改革、人材の流動化等も重要と考えられる。

続いて、国内マーケットの需要不足に対するアプローチについて。これは、戦略的縮小、合従連衡が求められる。また、大きく変わっていく世界の人口動態を正しく捉えたうえで、海外市場へ進出、あるいは海外事業の拡大を図ることが重要だろう。

最後に、世代間対立が起きる懸念に対するアプローチについて。これは、「経営陣⇔子育て世代」や「上司⇔部下」等のように、世代や役職、立場を超えた対話を促進していくことが重要だろう。

なお、人口減少に適応する戦略は、次期以降、当委員会の続編に位置付けられる「人口減少社会委員会」で、より深掘りしていく予定である。

以上

2023～2024 年度 少子化問題委員会 活動実績

(役職は実施当時のもの)

2023 年(令和 5 年)

6 月 16 日

会合「2023 年度活動方針(案)について」

9 月 6 日

講演会・会合「なぜ少子化は止められないのか」

講師:株式会社日本総合研究所 調査部上席主任研究員 藤波 匠 氏

10 月 31 日

講演会・会合「人口減少社会を考える ―未来への責任―」

講師:内閣官房参与(社会保障・人口問題)、内閣官房全世代型社会保障構築本部
総括事務局長 山崎 史郎 氏

2024 年(令和 6 年)

1 月 31 日

講演会・会合「子育て支援の経済学」

講師:東京大学大学院 経済学研究科教授 山口 慎太郎 氏

6 月 3 日

会合「2024年度活動方針(案)について」

9 月 11 日

こども家庭庁訪問

10 月 9 日

企業の取り組みに関するパネルディスカッション

パネリスト(企業名 50 音順):

- 伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長代行 岩田 憲司 氏
- 積水ハウス株式会社 執行役員 ESG 経営推進本部 ダイバーシティ推進部長 山田 実和 氏
- 三井住友海上火災保険株式会社 人事部 DE&I チーム長 加藤 茜 氏
- 株式会社三菱 UFJ 銀行 人事部部長 兼 ダイバーシティ推進室長 上場 庸江 氏

12 月 26 日

「少子化問題、若手従業員はどう考える？」

ゲスト:以下企業の若手従業員 25 名(企業名50音順)

- 株式会社大林組、サノヤスホールディングス株式会社、株式会社昭和丸筒、中西金属工業株式会社、パナソニックホールディングス株式会社、株式会社プロアシスト、株式会社三菱 UFJ 銀行

2025 年(令和 7 年)

1 月 17 日

保育所視察

蓮見幼児学園(たまつくりナーサリー(分園)、もりのみやナーサリー)

1 月 31 日

会合「提言骨子(案)、本文(案)について」

2 月 26 日

提言骨子案(案)「西から実現。生みやすい・育てやすい企業～経営者は、当事者視点を持ちトップダウンで『実現』を～」を常任幹事会で審議

3 月 27 日

提言(案)「西から実現。生みやすい・育てやすい企業～経営者は、当事者視点を持ちトップダウンで『実現』を～」を幹事会で審議

4 月 10 日

提言「西から実現。生みやすい・育てやすい企業～経営者は、当事者視点を持ちトップダウンで『実現』を～」を記者発表

2024 年度 少子化問題委員会 名簿

(敬称略、2025 年 3 月 27 日現在)

委員長	早乙女 実	(株)三菱UFJ銀行	取締役副頭取執行役員 西日本駐在
副委員長	生駒 昌夫	(株)きんでん	相談役
副委員長	稲垣 直	鹿島建設(株)	関西支店 専任役
副委員長	上田 孝	サノヤスホールディングス(株)	代表取締役会長
副委員長	上田 理恵子	(株)マザーネット	代表取締役社長
副委員長	宇澤 俊記	(一社)心学明誠舎	理事
副委員長	岸 貞行	エア・ウォーター(株)	会長付顧問
副委員長	濱名 篤	学校法人濱名山手学院	理事長・学院長、関西国際大学学長
副委員長	廣田 博清	岩谷産業(株)	取締役 副社長 執行役員
副委員長	安田 佳子	(株)日立製作所	関西支社 支社長付
委員	秋田 光哉	蓮美幼児学園	学園長
委員	遠北 光彦	南海電気鉄道(株)	代表取締役会長兼 CEO
委員	荒神 康子	テレビ大阪(株)	取締役 事業・コンテンツビジネス担当
委員	岩崎 健太郎	(株)岩崎企画	代表取締役社長
委員	植田 栄志	大阪ガス(株)	秘書部 経営調査室 室長
委員	上野 信子	ジャトー(株)	執行役員
委員	上野 裕明	田辺三菱製薬(株)	代表取締役
委員	太田 享之	(株)池田泉州銀行	代表取締役会長
委員	川崎 清隆	弁護士法人御堂筋法律事務所	代表社員・弁護士
委員	黒澤 友明	西日本電信電話(株)	総務人事部 秘書室長
委員	酒井 朋久	サントリーホールディングス(株)	相談役
委員	篠田 周	(株)日本総合研究所	調査部 理事
委員	高須 優子	西日本旅客鉄道(株)	理事 鉄道本部CS戦略部CS推進室長
委員	中島 康之	社会保険労務士法人 NSR	代表社員
委員	西村 元秀	泉州電業(株)	代表取締役社長
委員	平岡 憲人	学校法人 清風明育社	専務理事 清風情報工科学院 校長
委員	前田 隆行	日本生命保険(相)	常務執行役員
委員	森 圭子	ダイキン工業(株)	取締役兼執行役員
委員	山口 正典	(株)ADK マーケティング・ソリューションズ	関西支社 支社マネージャー兼エグゼクティブ・ビジネスプロデューサー
委員	山本 純子	(株)SPLENDID21	代表取締役
委員	吉野 早苗	(株)ダイセル	事業支援本部人事グループDE&I推進室長 社会保険労務士
委員長スタッフ	山内 佑介	(株)三菱UFJ銀行	経営企画部 部長
委員長スタッフ	布施 直樹	(株)三菱UFJ銀行	経営企画部 経済調査室 シニアエコノミスト

スタッフ	青木 教至	田辺三菱製薬(株)	総務部 総務企画グループ
スタッフ	池田 祐実	日本生命保険(相)	本店企画広報部
スタッフ	石井 真	エア・ウォーター(株)	秘書室 課長
スタッフ	伊藤 結芽	ダイキン工業(株)	人事本部ダイバーシティ推進グループ
スタッフ	今西 亜裕美	ダイキン工業(株)	人事本部ダイバーシティ推進グループ ダイバーシティ推進グループ長
スタッフ	上田 裕貴	サノヤスホールディングス(株)	人事部長
スタッフ	大野 香織	西日本電信電話(株)	秘書室 主査
スタッフ	川喜多 健	テレビ大阪(株)	経営管理局次長 兼 部長(人事担当)
スタッフ	合田 健介	西日本電信電話(株)	秘書室 担当課長
スタッフ	小西 由佳子	学校法人濱名山手学院	学長室 課長
スタッフ	坂井 明	日本生命保険(相)	本店企画広報部 課長
スタッフ	武田 かおり	社会保険労務士法人 NSR	CWO
スタッフ	土井 正彦	トランスコスモス(株)	執行役員 営業統括 西日本第二営業本部 本部長
スタッフ	長沼 雄彦	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室 担当部長
スタッフ	西川 佳秀	(株)日立製作所	関西支社 企画部 アドバイザー
スタッフ	枇榔 智也	岩谷産業(株)	社長室 部長(大阪担当)
スタッフ	藤山 光雄	(株)日本総合研究所	調査部 関西経済研究センター 所長
スタッフ	前川 雄介	岩谷産業(株)	社長室 部長(大阪担当)
スタッフ	松井 郁子	田辺三菱製薬(株)	総務部 CSR グループ 担当課長
スタッフ	丸山 正樹	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室 担当部長
スタッフ	三田村 勇人	社会保険労務士法人 NSR	代表社員
スタッフ	村上 康弘	エア・ウォーター(株)	秘書室 課長
スタッフ	山之内 美佳	大阪ガス(株)	秘書部 経営調査室 係長
スタッフ	渡辺 幸代	南海電気鉄道(株)	総務人事グループDX推進本部ブランド統括部部長
代表幹事スタッフ	平本 雅祥	パナソニック ホールディングス(株)	関西経済同友会 タスクフォース長
代表幹事スタッフ	井出 三穂	パナソニック ホールディングス(株)	関西渉外・万博推進室 財界担当主幹/関西経済同友会タスクフォース 主幹
代表幹事スタッフ	藤嶋 大介	パナソニック ホールディングス(株)	関西経済同友会 タスクフォース 主務
代表幹事スタッフ	赤松 真弥	(株)大林組	理事 大阪企画部長
代表幹事スタッフ	生和 光裕	(株)大林組	大阪企画部 副課長
事務局	廣瀬 茂夫	(一社)関西経済同友会	常任幹事 事務局長
事務局	吉竹 良陽	(一社)関西経済同友会	顧問(事務局長補佐)
事務局	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
事務局	本宮 亜希子	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
事務局	谷 要恵	(一社)関西経済同友会	企画調査部係長
事務局	樽井 亮太	(一社)関西経済同友会	企画調査部

以上

**【提言】西から実現。生みやすい・育てやすい企業
～経営者は、当事者視点を持ちトップダウンで「実現」を～**

2025年4月発行

発行者 一般社団法人関西経済同友会
常任幹事 事務局長 廣瀬 茂夫
大阪市北区中之島6丁目2番27号
電話 (06) 6441-1031
<https://www.kansaidoyukai.or.jp/>

印刷所 あさひ高速印刷株式会社

【提言】西から実現。生みやすい・育てやすい企業
～経営者は、当事者視点を持ちトップダウンで「実現」を～
2025 年（令和 7 年）4 月

関西経済同友会
Kansai Association of Corporate Executives

〒530-6691
大阪市北区中之島 6-2-27（中之島センタービル 28 階）
TEL:06-6441-1031 FAX:06-6441-1030

